

# Facteurs clés de la performance des fédérations sportives nationales : bilan et perspectives

Par **Emmanuel Bayle**

Docteur en sciences de gestion  
Collaborateur du Centre de droit et d'économie du sport  
(université de Limoges)

Maître de conférences associé à l'UFR STAPS  
de l'université de Lyon-1 et membre du Centre de recherche  
sur l'innovation sur le sport<sup>1</sup>

## Résumé

Dans un cadre contextuel politique, économique et social évolutif et incertain, l'article propose une identification des mécanismes fondamentaux qui peuvent permettre aux fédérations sportives nationales de préserver ou d'améliorer leurs performances (sportives, financières, organisationnelles et autres...). Dans un travail de doctorat, nous avons réalisé, sur une période longitudinale (1988-1998), six études de cas de fédérations unisports ayant des tailles et des profils de performance très différents. Ces données nous ont permis d'identifier leurs comportements stratégiques, organisationnels et leurs méthodes de gestion. La synthèse de ces études de cas, nous a également permis de mettre en évidence trois grands principes stratégiques sur lesquels se jouent pour partie la performance et le potentiel de performance des fédérations : les conditions de fonctionnement du gouvernement fédéral, la qualité du maillage fédéral, le positionnement du système fédéral au sein de la filière économique du sport considéré. La généralisation des stratégies d'alliance et de coopération par le biais d'un multiconventionnement est proposée pour favoriser la mise en oeuvre des deux derniers principes de fonctionnement.

## Mots clés

Fédérations sportives nationales, prospective, performance, facteurs clés de succès, gestion, stratégie, sport, gouvernance.

## Summary

*In a very unstable and uncertain political, economic and social context, the article suggests a particular identification of the fundamental mechanisms which may allow the national sport governing bodies (NSGB) to preserve or increase their performances (sport results, financial results...). In our PhD, we carried out, on a ten*

*year period (1988-1998), six case studies on NSGB presenting very different sizes and performance profiles. These data permit us to identify strategic and organisational behaviours and management methods of NSGB. Synthesising these case studies allowed us to highlight three main strategic principles on which performance and performance potential depend : functioning conditions of the federal government, quality of the federal relationships, the position of the federal system in economic sector of his sport. The generalization of partnership's and cooperation's strategies is proposed to favourise the setting up of the two last functioning principles.*

**Key words**

*National sport governing bodies, prospective, key factors of success, performance, management, strategy, sport, governance, national federations.*

Comment va évoluer le secteur sportif ? Quelle place y occuperont les fédérations sportives nationales (FSN) ? Comment parviendront-elles à préserver ou à accroître leur légitimité dans un contexte fortement incertain ? Ces questions interrogent aujourd'hui les analystes du phénomène sportif. Il faut dire que, depuis une vingtaine d'années, les fédérations sportives nationales, comme d'autres institutions, connaissent une remise en cause profonde de leurs conditions de fonctionnement comme en témoignent les évolutions suivantes :

- **émergence d'une sphère professionnelle** qui se traduit par une intensification des enjeux économiques présents autour du spectacle sportif ; une hypermédialisation et une professionnalisation du sport d'élite qui profitent principalement à quelques disciplines et événements. La concurrence que subissent les organisations du mouvement sportif de la part des organisations commerciales présentes sur le marché de la pratique et surtout du spectacle sportif pourrait entraîner à terme un risque de déviction des fédérations du marché des compétitions les plus lucratives (cf. E. Bayle et C. Durand, 2000) ;

• **changement dans la consommation des pratiques sportives** qui se traduit par une stagnation de la pratique sportive licenciée (exigence croissante du côté de la demande sportive, concurrence multiforme au sein du sport, croissance du nombre de sports et des formes de pratiques, apparition de formes alternatives de pratiques qui fondent une nouvelle culture sportive, cf. A. Loret 1989 et 1995 et P. Chiffet 1987 et 1995). L'un des enjeux majeurs pour le mouvement sportif est de prendre en compte et de répondre à de nouvelles demandes de pratiques. Le problème est la difficulté même d'identifier clairement les nouvelles attentes qui échappent à toute tentative de planification et de contractualisation du fait de la dimension aléatoire et éphémère. Les nouvelles pratiques s'orientent à la fois vers un processus de massification, de diversification et de segmentation croissante sous l'effet d'une individualisation de la demande sportive qui se délocalise notamment vers les espaces naturels (VTT, escalade, randonnée...);

• **évolution du rôle de la puissance publique** ; le ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) a de moins en moins les moyens de réduire les inégalités entre fédérations et il représente certes un financer essentiel pour certaines d'entre elles, mais qui se positionne, au gré des pressions politiques, de plus en plus en partenaire et en régulateur de l'environnement des FSN et de leur fonctionnement statutaire.

Face à un contexte de plus en plus concurrentiel en raison des pressions qu'exercent les divers acteurs commerciaux (organismes d'événements, de pratiques sportives, fabricants d'équipements et d'articles de sport, télévision), il se crée une hétérogénéité et une incertitude de plus en plus importante :

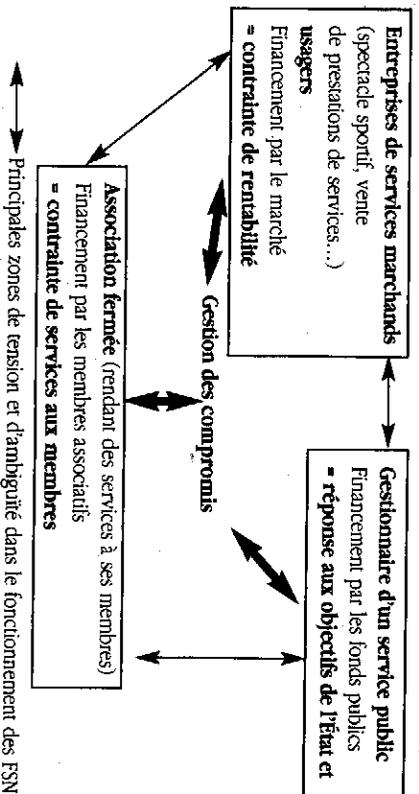
- **à l'intérieur de chaque système fédéral particulier** ; et cela pour des raisons culturelles dans la gestion des rapports tradition/modernité, nouvelle culture sportive/culture sportive traditionnelle, lucratif/non lucratif (...). Cette hétérogénéité génère des visions différenciées des acteurs quant aux conditions de développement du sport ;

- à l'intérieur du mouvement sportif dans son ensemble, ce qui explique des potentialités différentes de développement économique pour chaque discipline et des disciplines gagnantes et d'autres perdantes.

Il s'agit désormais de concevoir une offre de pratique et plus globalement de services adaptée à la demande et de présenter une stratégie claire aux différents partenaires financiers potentiels (TV, partenaires privés et publics).

Plus précisément, la question qui se pose aux FSN, depuis une dizaine d'années, est de savoir si elles sont et seront capables de gérer et d'intégrer ces forces centrifuges tout en maintenant une certaine cohérence (culturelle, organisationnelle, financière, sociale) au sein du système fédéral. Si les tendances d'évolution du secteur poussent les dirigeants des FSN à intégrer une démarche commerciale, la stratégie globale des FSN doit en fait combiner plusieurs logiques de développement impliquant le jeu nécessaire de l'ambiguïté, des paradoxes et des compromis.

L'évolution des FSN montre que leur positionnement s'opère actuellement sur un triple registre qui leur impose de trouver un équilibre passant nécessairement par une gestion des compromis, comme l'illustre le schéma ci-dessous.



**Schéma n° 1 : Une gestion des compromis entre trois principes de fonctionnement**

La difficulté à gérer les tensions et à maintenir l'équilibre dans la gestion de ces trois positionnements possibles explique la complexité du management de ces organisations et des critères de performance qui y seront adoptés. Les logiques associative, commerciale et de service public s'entrecroisent pour former des stratégies complexes. L'importance des variables réglementaires que maîtrisent l'État et la fédération internationale (FI) explique la forte contingence stratégique qui pèse sur chaque fédération. Ces deux tutelles, qui peuvent exercer des pressions et des attentes contradictoires, font peser des incertitudes sur la stratégie des FSN. L'État, *via* la loi sur le sport, favorise ainsi le financement des fédérations peu médiatisées, en taxant le sport spectacle au bénéfice des sports peu médiatisés, il pourra prochainement chercher à influencer voire à imposer une nouvelle organisation interne des fédérations ou leur imposer la mise en œuvre de contraintes réglementaires particulières pour mener à bien leur mission de SP (...).

La difficulté pour le monde sportif associatif relève de l'incertitude de l'évolution environnementale mais aussi du flou entourant les finalités de ces organisations, de la passion des gestionnaires bénévoles qui laissent parfois plus de place à l'intuition et la spontanéité et peut dans quelques cas plonger la structure dans une culture de l'irresponsabilisation.

La question pour les gestionnaires des fédérations, si ce n'est de prévoir, est tout du moins de tenter de comprendre les tendances actuelles et les points fondamentaux à partir desquels se dessine l'avenir et se joue la performance de leur organisation dans un contexte où les modèles traditionnels d'organisation du sport tendent à être remis en cause. La problématique du développement des fédérations semble en fait reposer sur le dilemme suivant : modifier leurs comportements stratégiques et leurs structures organisationnelles voire leur culture sans fissurer et remettre en cause leur identité originelle.

Dans un cadre contextuel politique, économique, social sur lequel il leur est très difficile de peser, nous avons cherché à comprendre les

mécanismes fondamentaux qui pouvaient leur permettre de préserver ou d'améliorer leurs performances (sportives, financières et autres...)? Dans un travail de doctorat, nous avons réalisé des études de cas de fédérations unisports sur une période longitudinale (principalement entre 1988 et 1998) à base de sources documentaires, d'entretiens et d'observation sur site<sup>3</sup>. Ces études de cas ont été réalisées auprès de fédérations de taille et ayant obtenu des performances sportives et financières très différentes. La synthèse de ces études de cas nous permet de mettre en évidence trois grands principes stratégiques sur lesquels se jouent pour partie leur performance et le potentiel de performance des FSN :

- les conditions de fonctionnement du gouvernement fédéral (I) ;
- la qualité du maillage fédéral (II) ;
- le positionnement du système fédéral au sein de la filière économique (III).

Enfin, la généralisation des stratégies d'alliance et de coopération est proposée comme outil de pilotage stratégique (IV).

## I • Les conditions de fonctionnement du gouvernement fédéral

La complexité des modalités de gestion, le conservatisme et l'inertie stratégique et organisationnelle voire les scléroses et conflits constatés par les analyses des fédérations (A. Loret 1989, P. Chifflet 1987 et 1993) s'expliquent par la présence de trois familles d'acteurs aux statuts et aux intérêts différents voire parfois opposés : les dirigeants bénévoles, les cadres techniques mis à disposition par l'État et le personnel salarié sous contrat de droit privé<sup>2</sup>.

Dans un tel cadre de fonctionnement, la prise de décision est souvent imprégnée d'un puissant filtre idéologique. La décision associative s'inscrit dans une logique collective et théoriquement démocratique ce qui explique la lenteur des circuits décisionnels accentuée parfois par des préoccupations électoralistes qui bornent les horizons stratégiques aux cycles olympiques. Ceci est particulièrement vrai dans les structures où les jeux et les enjeux de pouvoir sont fortement présents. Les coalitions d'intérêts qui se nouent.

Nos études de cas montrent que le système de gouvernement et notamment la permanence et la position que tiennent les principaux dirigeants bénévoles sont une des clés de la réussite de l'organisation dans la mesure où cela conditionne la réactivité stratégique et l'adaptabilité organisationnelle, la volonté d'adaptation par rapport à l'environnement, la constance et la permanence du suivi de la gestion, la qualité de la collaboration et les modalités de contrôle des salariés et des cadres techniques (...). Nos études de cas nous ont permis de mettre en évidence quatre modes principaux de gouvernement des fédérations :

- **présidentiel fort** (le président prend les décisions majeures et contrôle le fonctionnement de l'ensemble en s'environnant généralement pour mettre en application ces décisions de deux proches collaborateurs généralement le DTN et le directeur administratif) ;

- **présidentiel couple** (qualifié aussi de « tandem président/directeur » où le pouvoir est réparti de manière quasi uniforme entre le directeur ou le DTN et le président) ;
- **présidentiel éclaté** (le président coordonne l'ensemble des directeurs) ;
- **managérial** (un DTN ou un directeur salarié maîtrise formellement ou de manière informelle le pouvoir de décision et dispose d'un fort degré de confiance de la part des principaux élus).

## A - Quelle gouvernance pour les fédérations sportives ?

L'interrogation quant au système de gouvernance qui doit s'opérer pour les FSN est constitutive d'un débat avec son ministère de tutelle qui a d'ailleurs suscité une modification des statuts types des fédérations avec le décret du 27 octobre 1995 modifiant celui du 13 février 1985. Mais la plupart des FSN semblent n'y accorder qu'une importance relative, dans la mesure où leur contrôle dépend d'autres variables que celles relevant des seuls éléments juridiques et statutaires.

La question fondamentale est de savoir : comment diriger la fédération dans le meilleur intérêt des mandants, clubs, licenciés, voire du MJS ? Cette question est devenue de plus en plus légitime notamment au regard des dérives financières de certaines fédérations, dans un contexte plus général de méfiance de l'opinion publique à l'égard des grandes associations à la suite de l'affaire de l'ARC. Les déboires financiers de quelques FSN (sports de glace, haltérophilie...) constituent, à cet égard, des signaux d'alarme conférant un intérêt tout particulier aux mécanismes de *corporate governance* des FSN.

Le choix de recrutement des dirigeants peut déstabiliser une structure en cas de difficultés des principaux élus à concilier vie profession-

nelle et associative. La question de la collaboration entre les principaux dirigeants et les responsables salariés est elle aussi centrale. Le liant commun incitatif et de cohésion entre les acteurs bénévoles et permanents est très divers. Les mécanismes incitatifs des bénévoles reposent sur :

- une culture forte au judo au service de valeurs clairement affirmées et *a priori* partagées<sup>7</sup> (\* la famille judo \*) ;

- une unité politique<sup>8</sup>, au tennis, dans une phase de croissance autour d'un leader charismatique (1972-1993) et plus globalement sur un système de savoir-faire délégué aux permanents ;

- une multiconcertation et une association importante des dirigeants du bureau aux décisions stratégiques (cas de la randonnée 1991-1998) ;

- une reconnaissance sociale forte des dirigeants du CA du basket et de la gymnastique (valorisation sociale).

L'expérience montre que les mécanismes de gouvernance tiennent souvent à la personnalité des individus et notamment aux deux ou trois acteurs principaux (pas forcément le seul président mais aussi le directeur technique national, homme de pouvoir essentiel dans les fédérations). La perversité des systèmes électifs actuels fonctionnant sur une démocratie indirecte est également un facteur de déstabilisation majeure pour le pouvoir managérial.

## **B - Statuts types : option A ou option B ?**

Les fédérations disposent, depuis 1995, dans le choix de leurs statuts types de deux options dites A ou B qui changent les conditions de répartition des pouvoirs entre les instances dirigeantes. Bon nombre d'analystes<sup>9</sup> du secteur et de dirigeants fédéraux ont rappelé qu'il s'agissait là d'un enjeu stratégique dans la mesure où ce choix conditionne l'organisation et la direction politique de l'organisation.

L'option A correspond au système de gouvernance traditionnel où le comité directeur dispose des pouvoirs de décisions stratégiques que le bureau met en application. Au regard de la réalité du fonctionnement des fédérations et des impératifs de réactivité des FSN aux demandes de leur environnement, un tel système de gouvernance apparaît peu adapté. C'est pourquoi de nouveaux statuts types, de nature optionnelle (l'option B), ont été proposés aux FSN par le MJS mais qui ont été pour l'instant très faiblement adoptés. Depuis 1996, alors que la plupart des fédérations avaient émis le souhait d'adopter les nouveaux statuts option B, cinq fédérations délégataires sur plus de soixante-dix l'ont finalement adopté au 31 décembre 1999.

Dans l'option B, le comité directeur perd de sa prééminence au profit d'un bureau exécutif qui dispose d'une compétence générale. À la différence de l'option A, le président est élu directement par l'AG. Il n'est, d'ailleurs, pas nécessairement choisi parmi les membres du conseil fédéral. Au regard de la perversité du système électif des fédérations, cela permet de séparer l'élection du président et celle du comité directeur pour que le président « n'achète » pas les voix en distribuant des prébendes aux élus du comité directeur. Cependant, une des ambiguïtés de l'option B est qu'il y a deux présidents : le président du bureau exécutif (et de l'AG) et celui du conseil fédéral. Il apparaît nécessaire qu'il y ait un seul président, sinon les deux peuvent s'opposer en raison des jeux politiques susceptibles de s'opérer<sup>10</sup>.

L'option B, s'inspirant de la formule de société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, apparaît, dans son principe, comme la forme sociale qui répond le mieux aux exigences posées par le mouvement de la *corporate governance*. C'est pourquoi de nouveaux mécanismes peuvent être envisagés pour donner à l'option B une distinction et une portée réellement différente de l'option A.

### **C - Pour de nouveaux mécanismes de gouvernance fédérale...**

Dans le prolongement de l'option B, plusieurs mécanismes et

principes visant à faciliter l'efficacité des mécanismes du gouvernement fédéral dans un but d'incitation, de responsabilisation et de transparence interne et externe peuvent être proposés :

- ouvrir la composition du bureau à des permanents salariés même non licenciés et non élus<sup>11</sup> ;
- donner la possibilité au président fédéral d'être rémunéré<sup>12</sup> ;
- limiter le renouvellement à deux voire trois mandats consécutifs de quatre ans pour le président fédéral<sup>13</sup> ;
- élire le président fédéral par un système de démocratie directe à partir d'un programme et élargir le système électif à l'ensemble des composantes du système fédéral et non aux seules ligues<sup>14</sup> ;
- offrir la possibilité à l'AG, au comité fédéral, au bureau, au MJS de désigner un contrôleur aux comptes (par un membre de la fédération ?) en sus du travail de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes et un comité d'audit ou un expert indépendant sur la gestion fédérale en cas de litige.

Les mécanismes proposés ci-dessus s'inscrivent dans le fil des nouveaux principes de gouvernement proposés par l'option B qui ont pour objet d'éviter les scléroses politiques liées au système électif actuel des fédérations et de responsabiliser une équipe dirigeante en interne comme vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. Certaines évolutions proposées dans l'option B peuvent être imposées ou demeurer facultatives dans un premier temps et ne concerner que le siège fédéral et non les ligues et les comités départementaux. La question est de savoir si le système sportif et les dirigeants fédéraux sont prêts à accepter culturellement de tels changements<sup>15</sup>.

Un deuxième point clé de la performance des fédérations repose sur la qualité du maillage fédéral.

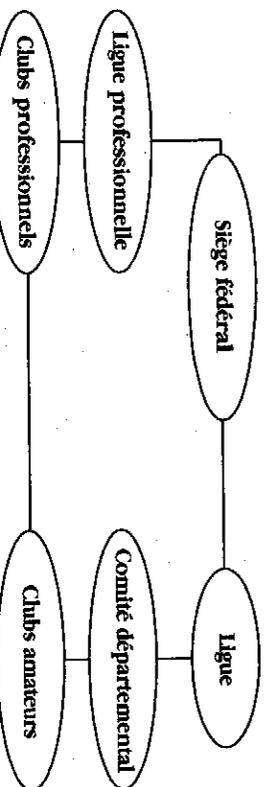
## II • La qualité du maillage fédéral

La première performance d'une fédération est de fédérer afin de créer une solidarité entre les unités qui la composent pour qu'elles ne soient pas concurrentes entre elles. Cette solidarité doit se forger en tenant compte de trois principales zones de tensions (au niveau de la répartition des prérogatives et des relations financières entre les organisations) : FI/FSN, ligue/comité départemental, clubs professionnels/ligue professionnelle/fédération. Pour que le système fonctionne, il faut qu'il y ait la paix sociale (c'est-à-dire une absence de conflits politiques récurrents), une nécessaire transparence (ou tout du moins ressenti comme telle par les acteurs) et une communication claire du système fédéral en direction des médias et du public et des acteurs privés.

### A - La nécessité du conventionnement

Cela peut s'opérer par le biais d'un système conventionnel comme le pratiquent actuellement certaines fédérations : convention obligatoire entre la ligue professionnelle et la fédération, entre la fédération et ses ligues régionales, prévoyant l'affectation précise de moyens financiers.

La gestion d'une fédération doit en effet nécessairement être envisagée comme un système composé de différents maillons. Ces derniers disposent d'une place différente selon le projet de développement fédéral. Le projet fédéral a théoriquement pour but de définir les principes et les conditions de fonctionnement du système fédéral. La formalisation de ce projet au niveau fédéral exerce une influence sur les autres composantes du système fédéral qui peut les sensibiliser à la nécessité de l'adoption d'une démarche stratégique.



Dans presque toutes les fédérations, le comité départemental est généralement le maillon faible du système fédéral et semble avoir été délaissé en termes de professionnalisation. Il est toujours en dehors de la gestion du système des licences et les relations administratives et financières s'opèrent principalement entre la fédération et ses ligues<sup>16</sup>.

Dans les fédérations de taille modeste ou moyenne, l'objectif de la création du comité départemental est essentiellement de bénéficier des soutiens départementaux (du conseil général, de la DDS...) dont il peut faire l'objet mais sa raison d'être n'est pas spécifiquement d'améliorer le fonctionnement de la fédération ; il aurait même tendance à la complexifier. Dans certains cas, l'existence politique de comités départementaux n'est pas forcément le gage d'un fonctionnement efficace au regard du peu de moyens dont ils disposent et des contre-pouvoirs qu'ils peuvent être pour les ligues<sup>17</sup> ce qui est notamment le cas dans les grandes fédérations (football, tennis, basket...). La cohésion et le dialogue entre les cinq maillons (avec la ligue professionnelle) pour la mise en œuvre du projet de développement apparaissent essentiels bien qu'ils soient nécessairement difficiles à réaliser au regard de l'autonomie politique et juridique de chacun. Ce réseau traditionnellement présenté sous la forme pyramidale semble plutôt se concevoir aujourd'hui comme une organisation réseau (rapidité, flexibilité, adaptabilité, réactivité...) qui s'avère pourtant très difficile à mettre en œuvre<sup>18</sup>.

L'objectif n'est finalement plus de gouverner du sommet à la base par le biais de relations hiérarchiques à chaque strate du système, mais par un système de réseau fondé sur des relations contractuelles entre

tous les partenaires fédéraux. La capacité du réseau fédéral dans son ensemble à exploiter les opportunités de l'environnement explicite, par exemple, la réussite de la fédération du judo. Cette fédération maîtrise le système de la base au sommet : les clubs travaillent pour la fédération et cette dernière travaille pour les clubs. L'individu clé dans le système apparaît l'éducateur sportif salarié du club<sup>9</sup> qui apporte un savoir et une professionnalisation déjà ancienne qui facilite l'application de la politique sportive et éducative fédérale.

La symbiose entre les quatre maillons du système paraît reposer sur une unité politique, des valeurs partagées, un projet de développement clair et connu de tous. Elle s'opère, plus facilement, par une professionnalisation des structures qui facilite un rythme plus soutenu de réalisation des actions et une communication des informations facilitant les stratégies d'adaptation bien que tous les systèmes de pilotage doivent faire face à l'inertie due à la taille du système fédéral.

La principale difficulté concernant le maillage fédéral a trait au décalage plus ou moins important qui peut exister entre la capacité innovatrice du siège et l'aptitude du système à mettre en oeuvre ces innovations (Cas de la FF randomnée pédestre entre 1996-1998). Il existe ici un risque de césure entre le sommet et la base du système fédéral. Tout l'enjeu et la difficulté pour les fédérations reviennent à amener les comités régionaux et départementaux (et les clubs) à jouer chacun leur rôle dans l'application de la politique fédérale, tout en les aidant à s'affirmer comme des acteurs locaux parfaitement en prise avec leur environnement et capables d'agir sur lui (exploiter les opportunités de financement, capacité à collaborer et à contracter avec les acteurs locaux et les partenaires privés...).

## **B - La professionnalisation du système : une première réponse ?**

Pour relever ce défi, les fédérations tentent, sous la pression de l'État, de professionnaliser le système et les différents maillons pour

améliorer la communication et la mise en oeuvre des actions. Ce mouvement de professionnalisation (renforcé par le dispositif emploi-jeunes) touche clairement tous les sports étudiés. Cette évolution a pour conséquence une évolution du métier des cadres techniques d'État notamment des CTR vers des fonctions de directeurs du développement assistés par des spécialistes de l'entraînement et, parfois, par du personnel administratif.

Ces tentatives peuvent aussi passer par le biais de partenariats locaux négociés et impulsés au niveau national par une démarche de contractualisation entre la fédération et ses structures déconcentrées voire ses clubs liant, quelquefois, l'attribution de moyens et d'aides à un certain nombre de conditions<sup>20</sup>. Les multiples relations d'agences au sein du système fédéral sont susceptibles d'entraîner une dissémination des moyens financiers. Les ligues et les comités risquent parfois d'être de véritables potentats locaux<sup>21</sup>, alors qu'ils constituent les relais incontournables de la définition, de la mise en oeuvre et du contrôle de la politique fédérale. C'est pourquoi de plus en plus de fédérations signent des contrats d'objectifs avec leurs propres comités régionaux (ce sont les cas des fédérations de tennis, de judo, de gymnastique...).

Ces systèmes permettent à la fédération de disposer d'un outil incitatif de contrôle et de pilotage (connaître les conditions d'application du plan fédéral, être mieux renseigné sur la situation globale – financière et sportive des ligues –, orienter son soutien en fonction des besoins, faire remonter les informations du terrain, c'est-à-dire de la base des clubs...). Un tel principe de conventionnement donne aux ligues et aux comités régionaux l'occasion de formaliser leur projet d'action dans une perspective pluriannuelle. Les règles du jeu étant préalablement soumises à toutes les ligues, cela permet des contacts plus réguliers avec la fédération et une clarification des modalités d'attribution des aides fédérales qui peuvent parfois s'opérer sur des bases politiques.

Cette logique de développement, *via* la professionnalisation du système fédéral<sup>22</sup>, et par le système de conventionnement peut toute-

fois engendrer une profonde mutation de sa culture et un changement des méthodes de fonctionnement des associations qui peut s'avérer difficile à intégrer par les clubs traditionnels<sup>23</sup>.

### **C - Les systèmes de labellisation des clubs : les prémices d'une démarche qualité ?**

Les études de cas réalisées témoignent de la nécessité, pour favoriser la qualité du maillage fédéral, que les fédérations connaissent et contrôlent l'activité des groupements sportifs locaux. Ce contrôle vise à mesurer l'application de la politique fédérale mais surtout à vérifier la qualité des • prestations • fournies et donc la capacité à vérifier et accroître le nombre de licenciés. La qualité des équipements et de l'accueil (en matière pédagogique, d'animation...) au sein des clubs est un vecteur manifeste de fidélisation et de développement du nombre de membres.

C'est pourquoi, dans le but d'harmoniser la fourniture de prestations sportives et d'assurer à l'adhérent et au consommateur sportif une prestation de qualité, l'idée de labellisation des structures présente un intérêt manifeste. Les fédérations françaises de canoë-kayak (FPCK) et de voile (FFV) l'ont pratiquée avec un rôle précurseur. Le système de label mis en place par la FPCK démontre qu'une concertation peut être obtenue à condition que les clubs voire les établissements commerciaux présents dans une discipline, obtiennent des retombées significatives. Dans le cas du canoë-kayak, la reconnaissance fédérale est ainsi adressée aux clubs locaux comme à toute structure commerciale offrant des prestations dans la discipline du canoë. Le label qualité mis en place par cette fédération a vocation à s'appliquer à tous les groupements sportifs.

Les dirigeants de la FPCK ont élaboré un dossier d'évaluation pour l'homogénéité et l'uniformité de la démarche qualité des groupements sportifs quel que soit leur statut<sup>24</sup>. Le système de labellisation fédérale repose ici sur une démarche spontanée des structures qui

acceptent de se soumettre à l'évaluation. S'autoévaluer revient cependant à s'autosancionner ce qui constitue une des limites du système bien que cette évaluation soit théoriquement contrôlée par le comité régional ou la ligue.

Le contrôle est d'autant mieux accepté qu'il est laissé à l'initiative du groupement. L'attribution du label donne lieu à la signature d'un contrat entre l'école du club et la FFCK. C'est ainsi que • même les structures commerciales; qui connaissent un essor considérable et qui, de prime abord, ne souhaitent pas intégrer le mouvement fédéral, accueillent très bien l'idée de labellisation qui leur assure en retour une large promotion auprès du public.

Quant à la voile, des labels d'une durée d'un an ont été mis en place pour offrir aux pratiquants, membres ou clients, des prestations sportives de qualité. La labellisation joue, ici, à tous les échelons (clubs, écoles, comités départementaux, ligue et fédération)<sup>25</sup>.

L'évolution actuelle du sport montre que la nouvelle demande de pratique s'oriente vers des exigences accrues de qualité des prestations sportives pour des pratiquants devenus pour la plupart des consommateurs. Dans un tel cadre, le sport est un produit qui se • vend • mais pas n'importe comment, il devient incontournable de faire référence à la notion de qualité et de label<sup>26</sup>. Or, le statut associatif, l'affiliation fédérale et l'agrément Jeunesse et Sport représentent des labels qui n'ont pas vocation à garantir la qualité des prestations fournies. Il est légitime de se demander si à l'avenir la reconnaissance étatique et surtout fédérale des groupements sportifs ne devrait pas reposer sur la qualité des prestations afin d'éviter que les multitudes de formes naissantes de pratiques et de groupements échappent aux autorités sportives fédérales.

La fédération sportive désireuse d'agréer et de contrôler le plus grand nombre de groupements associatifs ou/et commerciaux peut privilégier la communication autour de ce concept de labellisation. Les bénéficiaires du label doivent disposer d'une promotion significative

auprès du public informé, comme un consommateur, du niveau et de la qualité des prestations sportives. L'utilisation du logo et de l'image fédérale permet d'assurer aux structures commerciales agréées et aux clubs des retombées économiques et médiatiques.

La FF de canoë-kayak dispose ainsi d'un instrument de reconnaissance pour chacun des différents types de groupements sportifs affiliés ou non. Le succès et l'efficacité du label fédéral sont dus essentiellement aux efforts effectués au niveau fédéral sur le plan de la communication, de la promotion et de l'image du réseau composé des groupements ainsi agréés (mise à disposition du public de manière permanente de plaquette d'informations).

Face à des comportements plus instables des pratiquants dans le domaine des loisirs sportifs, l'essentiel est que le bénéficiaire de l'agrément ou du label fédéral puisse fidéliser ses pratiquants et créer un élément dynamique et évolutif d'amélioration de la qualité et enfin utiliser à des fins promotionnelles une marque et un logo protégés en tant que signes distinctifs de la fédération qui agréé. L'autre élément de justification de la labellisation concerne une meilleure connaissance de la structure, de ses moyens et de ses résultats pour les partenaires locaux permettant à ces derniers d'évaluer la fiabilité d'une collaboration éventuelle avec le système fédéral qui est le gage d'un professionnalisme, d'une efficacité et d'une maîtrise du produit.

Cette dernière analyse explique le relatif échec, *a contrario* de la FFCK, de la fédération française de gymnastique pour intégrer ou se rapprocher des structures commerciales présentes dans le domaine de la forme et du fitness.

Dernière l'idée de label, c'est finalement l'émergence d'un système proche des « franchises » fédérales qui se dessine pour unifier et favoriser le développement des disciplines à partir d'une démarche plus qualitative et unitaire. Le processus de professionnalisation général du système peut favoriser la mise en place d'une telle démarche avec le risque cependant d'une importante mutation cultu-

relle du mouvement associatif... Certains y verront un détournement de l'esprit associatif et une marchandisation de la démarche, d'autres une adaptation aux contraintes de l'environnement actuel. Une telle perspective justifie l'importance de la mutualisation des ressources au niveau de la politique fédérale, afin notamment que la masse financière provenant de l'activité de loisir reste et profite majoritairement aux activités fédérales.

Par le biais de la labellisation des clubs et des structures commerciales, le pouvoir de contrôle de la fédération sur le système sportif peut être fortement renforcé. Cela suppose la déclinaison d'un projet stratégique fédéral global clairement défini, formalisé et partagé par les différentes composantes de la fédération. Une telle ambition implique une qualité comportementale des principaux acteurs qui induit une professionnalisation généralisée du système fédéral<sup>27</sup>. Cette perspective pourrait cependant accroître la différenciation au sein du système fédéral et plus largement entraîner un changement dans la culture associative.

La question de la répartition des produits financiers dégagés par le système fédéral pose également l'interrogation du degré de centralisation de celui-ci. Il semble que la gestion centralisée au niveau fédéral soit le gage d'un contrôle efficace et d'une uniformisation des actions bien qu'elle puisse faire naître des contestations politiques. Le pilotage du projet de développement peut être très centralisé mais déconcentré (cas du tennis, du judo et de la gymnastique<sup>28</sup>). Le pilotage fédéral peut être défaillant, comme c'était le cas à l'haltérophilie<sup>29</sup>. Il peut être très centralisé et peu déconcentré, comme c'est le cas au basket.

Outre la qualité du maillage fédéral et du travail en commun des différents composants (club, ligue, comité...), il apparaît que les fédérations les plus performantes semblent être celles qui sont le mieux positionnées au sein de la filière économique de leur sport<sup>30</sup>.

### **III • Le positionnement du système au sein de la filière économique**

Pour des raisons historiques mais aussi en fonction de l'évolution de leur positionnement stratégique, les fédérations disposent d'une position plus ou moins centrale dans la filière économique de leur sport. Le terme de filière économique doit s'entendre dans un sens large : il s'agit de la richesse économique créée, dans un secteur sportif particulier (le football, le tennis), par les fabricants de matériel, par les structures professionnelles ou les éducateurs professionnels diffusant la discipline, les événements sportifs organisés (...). Les acteurs, à l'origine de la création de richesse économique, peuvent être à la fois des acteurs publics (État et collectivités locales), commerciaux (TV, fabricants d'articles de sport et d'équipements sportifs, entreprise de services de loisirs sportifs...) et associatif (le système fédéral : les clubs, la fédération, les sportifs et les éducateurs...).

#### **A - Quelle position de la fédération dans sa filière économique ?**

La FF de tennis semble être dans une position centrale au sein de ce système, le judo également bien que sa filière économique soit beaucoup plus faible ; la randonnée pédestre en est un des acteurs importants mais l'haltérophilie apparaît comme un modeste satellite, en dehors du vaste et dynamique secteur de la forme. La gymnastique, avec l'explosion du marché de la forme au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, tente, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, de se repositionner vers le centre de sa filière, avec les créneaux de l'événementiel et de la formation notamment (...).

La FFB a, elle, été entraînée dans le sillage economico-médiatique du basket professionnel américain dont la stratégie commerciale mondialiste, depuis le début des années 1990, limite cependant ses

marges d'action. La particularité de la situation stratégique du basket français et européen est l'impact mondial d'un championnat étranger, américain, qui dispose de ses propres règles de jeu, différentes des règles européennes, et d'une image popularisée dans le monde entier concurrençant économiquement et médiatiquement les autres championnats. Aucun autre sport ne connaît un tel contexte. C'est pourquoi l'unité du basket professionnel et de loisir au sein de la fédération se révèle difficile à réaliser.

La démarche d'ouverture vers d'autres publics apparaît essentielle pour positionner le sport vers le centre de sa filière économique. Elle est absente à l'haltérophilie pour des raisons culturelles et idéologiques ; elle semble avoir été longtemps négligée à la gymnastique, même si la fédération cherche, depuis 1993, à se repositionner avec l'organisation et la médiatisation de ses compétitions et par l'orientation vers de nouvelles pratiques (le fitness notamment)<sup>31</sup> ; elle est plus naturellement présente à la randonnée pédestre avec la création déjà ancienne d'un secteur édition (topo-guides) au sein de la fédération.

Il en est de même au tennis avec l'organisation des tournois de Roland-Garros et de Bercy au profit du système fédéral. L'exemple le plus caractéristique d'un positionnement fédéral défaillant est celui de la FF de ski. Cette dernière est restée clairement à l'écart du système économique florissant qu'a connu le ski au cours des années quatre-vingt alors que la société française de remontées mécaniques et l'école de ski français en ont bénéficié. C'est pourquoi la FFS apparaît comme un modeste satellite de la filière économique du ski.

Plus la position de la fédération apparaît centrale au sein de la filière économique, plus le système fédéral peut bénéficier de retombées financières pour développer des actions de formation des élites, mettre en œuvre une démarche de services auprès de ses adhérents et plus globalement d'engager des projets de diversifications.

## B - Les facteurs influençant l'importance de la filière économique

La synthèse des recherches sur la stratégie des fédérations (notamment L. Thibault, T. Slack et CR. Hinings, 1993 et 1994) et les analyses qualitatives que nous avons faites lors de nos six études de cas nous ont permis d'isoler sept facteurs qui déterminent l'intensité de la filière économique d'un sport et les conditions de positionnement de la fédération au sein de celle-ci :

- **La puissance des industries des articles de sport** qui peut s'analyser par le chiffre d'affaires des industries d'articles de sport dans le sport considéré (déterminant le potentiel économique d'un sport<sup>22</sup>) ;
- **L'intensité commerciale autour de la pratique**, qui varie en fonction de la saisonnalité, de la nature touristique et de loisir de la discipline fédérale (déterminant le potentiel d'attraction de la pratique<sup>23</sup>) ;
- **L'intensité de la professionnalisation de la filière enseignante** et sa localisation dans l'offre associative ou non (déterminant le potentiel de professionnalisation technique) ;
- **Le(s) circuit(s) de diffusion de la pratique** (municipal, scolaire, associatif, commercial ou hors structure...) qui détermine une offre de pratique de type plutôt associative (cas du judo), mixte (cas du tennis et de la gymnastique), municipalisée (natation) ou commerciale (cas du canoë-kayak et du squash). La configuration des circuits de diffusion de la pratique détermine le potentiel d'offre (capacité d'accueil des clubs) et donc de l'intensité de la concurrence que subit le système fédéral ;
- **La densité des événements fédéraux** appartenant au patrimoine fédéral et commercialisés sous la forme de spectacles (potentiel événementiel) ;

• **la quantité et l'accessibilité des équipements nécessaires à la pratique** (potentiel d'absorption de la pratique) ;

• **le coût de la pratique** qui provient des caractéristiques du sport (instrumenté ou non...) et des données précédentes notamment des circuits de diffusion et de l'accessibilité des équipements nécessaires à la pratique.

Ces sept facteurs interreliés déterminent une combinaison de ressources stratégiques plus ou moins favorable qui explique un positionnement central ou périphérique de la fédération au sein de la filière économique de son sport. Ils conditionnent au final son potentiel de performance. Il convient ici d'étudier plus précisément deux points qui apparaissent clés pour déterminer le positionnement et l'évolution de la FSN au sein de la filière économique :

- est-ce que l'organisation des spectacles sportifs payants bénéficie directement (c'est-à-dire par un accroissement des ressources) à la fédération ?

- est-ce que la fédération bénéficie directement d'un point de vue financier des activités de loisirs qui existent dans son sport ?

Concernant le premier point, qui constitue généralement le principal produit pour les grandes fédérations, il nous faut distinguer les sports collectifs et les sports individuels. Pour les sports collectifs, les clubs, *via* la ligue professionnelle, constituent le lien indispensable de toute transaction économique. Le système fédéral détient, ici, une barrière à l'entrée essentielle (*cf.* les exemples du football, du basket et du rugby).

Pour les sports individuels, il n'en est pas de même. Les retombées directes pour la fédération sont généralement moindres dans la mesure où c'est le sportif qui constitue le lien économique indispensable de toute transaction. Des organisateurs privés, pour des raisons historiques ou d'opportunités, peuvent maîtriser l'organisation des

compétitions (généralement au niveau international) les plus lucratives dont sont évincées les organisations fédérales nationales (cas de l'athlétisme et de la boxe par exemple)<sup>34</sup>.

C'est pourquoi les fédérations et de comme le cyclisme ou la boxe doivent se contenter d'être essentiellement « des percepteurs d'impôts taxes » sur les organisateurs privés<sup>35</sup>. Elles ne bénéficient pas financièrement de l'organisation des compétitions les plus lucratives<sup>36</sup>. La fédération est dans une position de satellite dans la filière économique. Elle dispose au mieux d'une situation de régulateur interne/externe de la filière économique, notamment au niveau administratif et juridique.

Mais l'impact financier des activités économiques de son sport reste mineur pour le financement des activités fédérales. Pour ces fédérations, le secteur du haut niveau constitue, finalement, plus une charge financière qu'un produit important et essentiel (à l'inverse du rugby et du football). C'est pourquoi la maîtrise de l'organisation des événements lucratifs au sein du système fédéral se révèle beaucoup plus complexe pour les sports individuels que pour les sports collectifs et l'image de ces fédérations ainsi que leurs relations extérieures seront beaucoup moins valorisées et essentielles pour les partenaires économiques.

Concernant le second point, peu de sports disposent de la maîtrise d'une filière loisir qui passe obligatoirement par le système fédéral. Les éléments tels que la dangerosité d'un sport, la complexité des lieux et des conditions de pratique (matériel) et la nécessaire réglementation des variables réglementaires peuvent expliquer le contrôle fédéral plus ou moins présent sur ces activités de loisir mais il est manifeste que des sports comme le cyclisme, la natation ne peuvent maîtriser leur filière loisir comme peuvent le faire par exemple des fédérations telles que le canoë-kayak et à un degré moindre la fédération de montagne-escalade. Le développement des licences temporaires pour intégrer le marché du loisir comme commence à le pratiquer la plupart des fédérations les engage dans une démarche qui

peut être parfois mal vécue par les clubs face à la fiscalisation dont ils font l'objet<sup>27</sup>.

Le potentiel et le profil de performance de la fédération vont donc varier en fonction de la place de la fédération dans la filière économique du sport concerné. Ce positionnement détermine la capacité contractuelle de la fédération et l'intérêt voire la quasi-obligation, pour les parties prenantes, de passer un partenariat avec celle-ci. La position fédérale dans la filière économique de la discipline va également déterminer l'intérêt partenarial à la fois public et privé et donc la capacité à obtenir des ressources pour le système fédéral.

La qualité du maillage fédéral et l'importance de la filière économique du sport impliquent d'augmenter la capacité contractuelle de la fédération ce qui passe par une généralisation des stratégies d'alliance et de coopération.

## IV • La généralisation des stratégies d'alliance et de coopération

Une association, et *a fortiori* une fédération, est un système à multiples partenaires qui doit en permanence faire la preuve de son utilité et de sa légitimité pour voir se renouveler ses sources de financement, qu'il s'agisse de fonds publics ou privés. Il lui faut donc se doter d'instruments permettant d'évaluer son action et d'en rendre compte, ce qui implique la multiplication de ses supports et de ses argumentaires.

Une stratégie de conventionnement multiple permet de fixer un cadre de réalisation de la performance et favorise l'acquisition de savoir-faire. Pour une fédération sportive, le conventionnement au sein du secteur sportif paraît devoir s'opérer à plusieurs niveaux, eux-mêmes imbriqués les uns aux autres :

- **un partenariat vertical** c'est-à-dire de la fédération avec ses organes déconcentrés (*cf.* le point précédent relatif à la qualité du maillage fédéral) ;
- **un partenariat horizontal** avec d'autres fédérations unisports et multisports avec lesquelles des synergies stratégiques et financières de développement apparaissent possibles ;
- **un partenariat systémique** avec le CNOSF, le MJS et avec les sponsors et les partenaires privés.

Le dispositif de convention d'objectifs mis en place depuis 1985 par le MJS a ainsi permis d'imposer à l'organisation des standards de gestion et de performance clairement définis (en jetant les bases d'une comptabilité analytique et d'une analyse budgétaire...). Le conventionnement incite implicitement à la planification stratégique et à la rationalisation pour introduire des mesures objectives du succès de la politique des FSN. Il semble d'ailleurs que le MJS, à

l'avenir, renforcera son rôle de contrôle en conditionnant l'attribution de moyens à la production d'outils de contrôle et d'évaluation pertinents<sup>38</sup>. En ce sens, il serait opportun que le MJS impose aux FSN l'institution d'un organe de contrôle interne simple, chargé d'établir un rapprochement périodique entre l'état des dépenses engagées et le budget, afin de s'assurer de la régularité des opérations effectuées par la fédération.

Les FSN peuvent tirer également avantage de la mise en place d'un conventionnement horizontal avec les autres FSN unisports et multisports, lorsqu'elles disposent d'intérêts communs. C'est notamment le cas des sports qui utilisent le même milieu naturel (eau, montagne), les mêmes sites de pratique, un équipement commun (gymnase<sup>39</sup>) ou qui contractent avec un équipementier identique. Même concurrentes, ces fédérations ont intérêt à s'entendre pour renforcer leur pouvoir de négociation, de lobbying (auprès des collectivités locales notamment...), leur faculté à réaliser des projets et des actions en commun (promotion, achat d'équipement...). La perspective d'une telle cartellisation comporte cependant des incertitudes et des risques au regard du droit de la concurrence<sup>40</sup>.

L'autre stratégie d'alliance que l'on peut rencontrer dans le secteur sportif concerne le processus d'institutionnalisation des nouvelles disciplines qui voient le jour en marge du mouvement sportif traditionnel. Leur rapprochement d'une fédération s'opère le plus souvent sur la pression du MJS<sup>41</sup>. • Devant la menace de la création d'organisations rivales, la fédération française de ski a, par exemple, créé des comités nationaux autonomes en son sein pour accueillir le ski avec le kilomètre lancé, le surf des neiges et l'exemple de la FF de lutte et le sambo<sup>42</sup>. Cette stratégie de regroupement des disciplines peut être complexe notamment au regard des contingences internationales liées à l'organisation du mouvement sportif<sup>43</sup>.

De même, dans le cadre d'une stratégie plus solidaire au sein du mouvement sportif, le CNOSF pourrait jouer également un véritable rôle de prestataire de services vis-à-vis des fédérations. Ces dernières

pourraient décider, dans une optique d'efficience et de concentration de leurs moyens, d'externaliser certaines de leurs fonctions : le juridique (la gestion des conflits, les conseils, la formation des dirigeants...), les opérations de marketing et de communication<sup>44</sup> croisées et la mise en commun de moyens au niveau des systèmes d'information marketing et comptable, de gestion de produits dérivés, d'une médiatisation réalisée en commun<sup>45</sup>. Toutefois, la solidarité au sein du mouvement sportif apparaît encore faible<sup>46</sup> pour engendrer une telle perspective, bien que les activités du comité national olympique et sportif français (CNOSF) tendent actuellement à se diversifier.

Dans les FSN, les relations de coopération existent mais semblent être insuffisamment développées. Ces relations concernent des pratiques comme l'échange d'information (par le biais du GIP préparation olympique, information sur la qualité des prestataires de services...), la réflexion et l'action par rapport à un devenir commun (dans le cadre du CNOSF permettant de définir la stratégie à adopter par rapport aux pouvoirs publics, la concertation sur les problèmes de recherche de ressources financières...). Si dans les organismes caritatifs<sup>47</sup> les démarches coopératives et collectives font référence à une réalité essentielle, dans le cas des FSN la logique d'entraide et de solidarité est manifestement beaucoup moins présente.

Toutes les stratégies de multiconventionnement que nous avons mentionnées ont pour objet d'explicitier les conditions de collaboration entre une fédération et ses partenaires. A. Valette met en évidence trois stratégies envisageables pour un hôpital qui souhaiterait accroître sa capacité de transaction, maîtriser son développement et augmenter le contrôle de son environnement<sup>48</sup>. Nous pouvons reprendre, ici, par analogie et en l'adaptant, son analyse sur les avantages du conventionnement pour les FSN :

- **favoriser la stratégie de négociation** en accumulant des ressources (afin de bénéficier du cercle vertueux de négociation<sup>49</sup>) ;

• **mettre en place une stratégie de contournement** en densifiant le réseau. La compétence stratégique consiste, ici, à recruter des permanents et des bénévoles dotés d'un réseau relativement large. Cela permet à l'organisation, le moment voulu, de contourner un interlocuteur trop exigeant et d'opter pour des contreparties moins contraignantes. Si les relations passent aujourd'hui, de manière privilégiée, par les individus, on peut envisager que l'organisation cherche, elle-même, à s'insérer dans différents réseaux pour diversifier ses relations (comme l'illustre l'exemple du judo). C'est ce que fait une FSN lorsqu'elle revendique par exemple un rôle dans l'aménagement du territoire et l'emploi (cas de la randonnée). Elle tente de s'insérer dans un autre réseau et de diversifier les critères de jugement qui pèsent sur son action :

• **adopter une stratégie d'anticipation** (formaliser la relation). Si la première stratégie cherche à renverser la relation de dépendance et la seconde à la contourner, la troisième vise à la gérer. Cette gestion *a priori* de la dépendance pour mieux la contrôler passe par une formalisation des transactions permettant de stabiliser la négociation<sup>99</sup>.

Tous ces systèmes de conventionnement et de partenariat disposent d'un impact favorable pour améliorer la performance et le potentiel de performance des fédérations (amélioration des relations partenariales et plus largement de la démarche de services offerts aux parties prenantes internes et externes de ces organisations) ; le seul inconvénient concerne ici le coût d'agence lié à la maîtrise du déroulement de ces contrats : réalisation et suivi de tableaux de bord, contrôle de gestion (...).

De plus, la formalisation qui accompagne le dispositif de surveillance des relations contractuelles (mise en place de contrats et de conventions) peut-être une arme à double tranchant. La non-formalisation des relations et des contreparties réelles offertes par une FSN auprès de ces partenaires peut parfois lui permettre d'obtenir des ressources plus importantes en laissant planer une ambiguïté stratégique sur son

mode de fonctionnement, sur l'impact médiatique réel de ses activités et sur la réalité de l'unité du mouvement fédéral. Paradoxalement, l'organisation doit en fait réduire l'ambiguïté en interne et en produire à l'extérieur de l'organisation (auprès du MJS, des sponsors, des télévisions). Cela ne signifie pas qu'elle ne cherche pas à satisfaire ses parties prenantes externes mais qu'elle cherche à se préserver de l'interprétation par celles-ci des faiblesses de l'organisation. Il y a là un compromis qu'il revient à la FSN de définir et gérer en interne.

Envisager l'avenir des fédérations c'est finalement aujourd'hui s'interroger sur la pérennité de leur statut et surtout de leur légitimité au regard de leurs modes actuels de fonctionnement. D'institutions immuables protégées par l'État ce sont l'efficacité, l'efficience et la transparence en matière de gestion qui deviennent aujourd'hui les points cruciaux examinés par leurs partenaires publics comme privés. Plus que de bâtir des scénarios d'évolution, nous avons choisi d'envisager l'avenir des FSN à travers leurs modalités actuelles de gestion et la mise en relation de ces dernières avec les performances obtenues. Cela nous a permis de déterminer quatre grands principes stratégiques de fonctionnement sur lesquels les fédérations disposent une relative maîtrise et qui leur permettent d'établir leur stratégie.

Trois éléments essentiels que nous avons posés comme postulats apparaissent déterminer le potentiel et les profils de performance des fédérations : la forme et les conditions de fonctionnement du gouvernement fédéral, la qualité du maillage fédéral et la position centrale de la fédération au sein de sa filière économique. Concernant le premier principe, de nouveaux mécanismes de gouvernement fédéral ont été proposés. Les stratégies de multiconventionnement peuvent notamment favoriser la réalisation des deux derniers principes de fonctionnement.

Ces principes génériques constituent le cadre stratégique des fédérations mais d'autres mécanismes intégrateurs internes d'ajustement ou principe de fonctionnement interne sont non négligeables pour expliquer la performance des fédérations. Les études de cas réalisées

montrent que la gestion technique des dossiers et des actions déléguées aux permanents (salariés et personnels mis à disposition par l'État) sous le contrôle des dirigeants bénévoles, la culture organisationnelle associative comme mécanisme participatif essentiel représentent des principes intégrateurs puissants permettant de répondre à la complexité de la gestion d'un système et d'un réseau d'organisations et de préciser quelques mécanismes incitatifs souvent faiblement présents dans ce type d'organisations. C'est finalement vers une importante évolution des principes et des méthodes de gestion de ces organisations que semble se dessiner l'avenir des fédérations afin de leur assurer une réactivité nécessaire pour répondre à la rapidité et la complexité de l'évolution de leur environnement.

## Notes

- 1 Les données et les analyses développées dans cet article sont issues d'une thèse de doctorat en sciences de gestion réalisée à l'université de Limoges sur le management et la performance des fédérations sportives. La thèse propose une évaluation de la performance d'une quarantaine de fédérations. Elle propose, après une immersion au sein de plusieurs fédérations et différentes enquêtes, un diagnostic des méthodes de gestion des fédérations permettant d'éclairer les mécanismes clés de la performance de ces organisations.
- 2 Pour la définition du concept et de la mesure de la performance d'une fédération voir E. Bayle (1999). L'auteur propose une mesure de la performance de quarante fédérations à partir de soixante-cinq indicateurs et six domaines : les performances sportive, économique et financière, organisationnelle, sociale, sociale interne et promotionnelle.
- 3 Il s'agit des fédérations de tennis, d'haltérophilie, de basket-ball, de gymnastique, de randonnée pédestre et de judo. Cf. à ce sujet E. Bayle (1999).
- 4 Cf. à ce sujet M. Welch (1994) et European Journal for Sport Management, Special Issue, 1999.
- 5 Avant fait l'objet d'un retrait d'agrément ministériel et d'une liquidation judiciaire en 1998.
- 6 Que les auteurs traduisent classiquement par l'expression « gouvernement d'entreprise ». La corporatisme est un mouvement doctrinal puisant ses sources dans le droit anglo-saxon. Il se fonde sur la recherche d'une meilleure transparence passant par un contrôle plus strict de l'action des dirigeants (cf. G. Charreaux, 1997).
- 7 Notamment entre cadres techniques et dirigeants bénévoles.
- 8 Présence de tous les présidents de ligue métropolitaine au conseil d'administration pour une meilleure application au niveau régional des directives qu'ils ont votées.
- 9 Cf. notamment *Dictionnaire permanent des Éditeurs législatives* (1997) l'étude « Fédérations sportives - organisation interne ».
- 10 À ce sujet, la Fédération de ski nautique a mis en place des parades juridiques pour éviter un tel risque : le président du conseil fédéral est élu pour seulement un an, il définit l'ordre du jour avec le président fédéral et convoque de ce fait de manière conjointe avec le président fédéral les membres du conseil fédéral.
- 11 Cette opportunité permettrait de clarifier les pouvoirs d'engagement et les prérogatives des salariés (notamment des directeurs) vis-à-vis des responsables bénévoles et des partenaires extérieurs. Le MJS pourrait cependant refuser d'accorder cette possibilité aux DTN agent de l'État dans la mesure où en cas de faute de gestion imputable à ce dernier la responsabilité de l'État pourrait être engagée.
- 12 Envisager cette possibilité apparaît nécessaire pour ouvrir les fonctions de président à des personnes dont le statut social et juridique pourrait souffrir d'un investissement bénévole à ce type de poste.
- 13 Cette limitation apparaît nécessaire pour éviter la personnalisation du pouvoir fédéral et pour éviter que ce poste ne devienne un enjeu de pouvoir personnel. La perspective de la réélection des présidents fédéraux est un enjeu qui perturbe souvent le fonctionnement stratégique et organisationnel des FSN.
- 14 L'obligation pour un président de présenter un programme à l'ensemble des clubs participerait à l'exercice de transparence vis-à-vis des membres et éviterait le déroulement d'une élection sur les seuls jeux politiques. De même, afin de favoriser l'exercice de la vie démocratique, il conviendrait de réformer les statuts types des fédérations en répartissant les voix à l'ensemble des composantes fédérales : « est-à-dire les représentants des clubs, des ligues régionales et des comités départementaux mais aussi des syndicats d'entraîneurs, de sportifs professionnels, de juges et d'arbitres ».
- 15 L'analyse portée par P. Chifflet (1987, p. 293) reste encore pleinement d'actualité : « Les fédérations ont rarement accipé les transfuges (contrairement aux grandes entreprises industrielles ou bancaires par exemple) et puisent constamment en leur sein leurs futurs dirigeants. Cela est valable pour les élus comme pour les cadres techniques dont le passé à l'intérieur de la fédération est un gage de nomination plus important que toute autre caractéristique (diplôme, personnalité, capital relationnel, professionnalisme...) ».
- 16 Dans le cadre de notre thèse de doctorat (1999), une étude réalisée auprès de vingt-quatre fédérations montre que la répartition du produit des licences s'opère de la façon suivante : 83,5 % pour les fédérations et 17,5 % pour les ligues régionales.

- 17 Ce qui explique qu'ils puissent être considérés comme des foyers possibles d'opportunisme et de renchérissement des coûts d'agence dans le système fédéral.
- 18 « Il convient de relativiser le pouvoir de direction stratégique des fédérations. Les directives fédérales en matière de services, de communication ou de tarifs sont rarement appliquées par la totalité des clubs et la création de nouveaux clubs échappe en grande partie aux dirigeants nationaux. Tout au plus tentent-ils de canaliser les initiatives locales en proposant l'affiliation en échange de subventions. On est loin du réseau de distribution parfait ». M. Desbordes (1999, p. 347).
- 19 Le club est souvent la quasi-entreprise commerciale du brevet d'État. P. Chameleat (1999) montre que les clubs de judo ont des dépenses en moyenne de 80 % correspondant à la rémunération de l'éducateur sportif professionnel.
- 20 Cas du judo, du tennis et de la randonnée et de la gymnastique pour la licence.
- 21 Cf. le système tel que l'haltérophilie où les ligues délivraient les licences au nom de la fédération. Un tel système n'épouse pas la construction juridique du mouvement sportif où la fédération est d'abord une fédération de clubs. Il est nécessaire que la fédération soit au centre du système de conventionnement général afin de remplir son rôle.
- 22 Mouvement de professionnalisation favorisé au niveau local par les dispositifs d'aides à l'emploi existant dans le sport associatif favorisant des systèmes de multiples cofinancements : fonds social européen, système emploi-jeunes et le dispositif sport-emploi du ministère de la Jeunesse et des Sports.
- 23 Cf. les cas des clubs de la gymnastique (la culture sportive est à l'opposé de celle des centres de fitness), de la randonnée pédestre (la culture bénévoles est très présente) et du basket (culture patronage encore fortement développée).
- 24 Les groupements locaux s'autévaluaient en fonction de grilles très complètes de vingt-sept critères relatives à l'information du pratiquant (signalisation et accueil), aux structures (fonctionnement, locaux, matériels, sites...) et aux activités proposées. Cette autoévaluation à partir d'un carnet de bord permet de décerner trois niveaux de label.
- 25 Unis par des liens contractuels, tous les partenaires remplissent une mission déterminée : les groupements mettent tout en œuvre pour respecter la charte qualité, des contrôles sont exercés par les comités départementaux et régionaux et l'instance supérieure le contrôle et attribue le label. Un tableau de bord fait l'inventaire des ressources matérielles et humaines du club pour permettre de porter une appréciation. L'addition de toutes les structures labélisées constitue un réseau relativement uniforme et standardisé du point de vue de la qualité. Ce système de labels pourrait s'appliquer à d'autres sports où la cohabitation de structures commerciales et associatives est particulièrement fréquente (tennis, squash, équitation, golf...).
- 26 La reconnaissance de la qualité des prestations des pratiques de labélisation se retrouve dans des secteurs très divers de la vie économique et sociale (hôtellerie, ordres professionnels, filière touristique...). Le label vise, la plupart du temps, à reconquérir la qualité des prestations des produits ou des milieux naturels.
- 27 Le recrutement massif d'emplois-jeunes dans les fédérations et les clubs montre que cette professionnalisation tend à s'accroître fortement.
- 28 Les ligues bénéficient d'une liberté et d'une autonomie dans la mise en œuvre stratégique, même si le financement fédéral est fort.
- 29 Expliquant le rôle joué par les comités régionaux de véritables petites fédérations.
- 30 Et les disciplines très proches et connexes comme c'est le cas entre la musculation et l'haltérophilie ou le fitness et la gymnastique, le basket de rue et le basket-ball traditionnel (...).
- 31 La FF de gymnastique n'a pas cherché et réussi à capter pendant longtemps la clientèle qui est allée vers les salles commerciales privées ou la gymnastique volontaire. A l'inverse, la FFJDA a su profiter et s'appuyer sur les salles privées ou les clubs professionnalisés.
- 32 Tous les sports ne sont pas dans des situations égalitaires face au développement commercial. Les études économiques montrent que les sports à appartements lourds (les sports automobiles, les sports nautiques...) et les sports individuels onéreux (le ski, le golf...) dont les produits sont fortement commercialisés bénéficient d'un fort impact commercial (et donc sont fortement aidés par les fabricants) par rapport aux sports scolaires (comme le hand-ball, le volley-ball...). Ce marché du matériel sportif permet d'évaluer les intérêts financiers et économiques qui gravitent autour de la pratique d'un sport (M. Desbordes et al., 1999, p. 374 et 375) donnent un aperçu de la taille des marchés de l'industrie de certaines disciplines sportives : le cycle 3,772 milliards de CA, la plaisance 2,630 milliards de CA, le snow-board 925,7 millions de F, le ski 4,8 milliards de F, le secteur de la montagne 492 millions de F (il s'agit du CA réalisé en France).

- 33 À travers le nombre de pratiquants qui constitue un marché captif pour les FSN.
- 34 Exceptées pour les championnats d'Europe et du monde. Mais ces derniers peuvent être moins importants médiatiquement et financièrement que de compétitions spécifiques (cas du cyclisme avec le tour de France Par exemple).
- 35 À la limite, ces organisations vivent principalement de taxes : les cotisations des clubs, les licences, les subventions du MJS et les taxes d'organisation sur les compétitions.
- 36 Depuis le début des années quatre-vingt-dix, la FF de cyclisme (FFC) essaye de se positionner en organisateur des compétitions de VTT mais la puissance économique de ce sport est très inférieure aux courses sur route comme le Tour de France dont l'organisation a précède la création de la FFC.
- 37 Les clubs de voile, de ski nautique, de golf, les centres équestres et autres structures offrant des activités pour répondre à une demande saisonnière sont clairement dans une telle problématique.
- 38 Un des souhaits du bureau des fédérations du MJS est de mettre en place une comptabilité fonctionnelle faisant clairement apparaître l'affectation des charges et des produits par secteurs d'activité. L'engagement de mise en place d'une comptabilité analytique figure dans les clauses de la convention d'objectifs mais cette mesure manque pour l'instant de portée juridique.
- 39 Les sports pratiqués dans des gymnases (volley-ball, handball, basket-ball...) se sont concentrés, à l'initiative du MJS, afin d'unifier les conditions précises d'homologation des salles et d'établir un document de référence permettant aux collectivités locales de mieux planifier et étudier la conception des gymnases.
- 40 Cf. à ce sujet, l'analyse de V. Hass (1997) sur le cas des droits TV.
- 41 Le MJS favorise le regroupement de disciplines connexes afin de concentrer les aides affectées aux fédérations et de limiter le nombre de ses interlocuteurs.
- 42 P. Chiffart (1993), p. 37 et 42).
- 43 Cf. le cas du conflit entre la fédération française de ball-trap et la fédération française de tir. Le MJS avait accordé la délégation de pouvoir à la FF de tir et à la FF de ball-trap mais l'Union Internationale de tir (UIT) ne reconnaissait qu'une seule fédération (la FF de tir) pour participer aux compétitions internationales. Le ball-trap ne pouvait pas y participer : le MJS a donc tranché cette situation en faisant revenir les disciplines olympiques du ball-trap vers la FF de tir (1994). La FF de ball-trap a en conséquence perdu les trois quarts de ses licences et ne gère plus que des compétitions de loisirs.
- 44 Le CNOSEF a, ainsi, mené, depuis 1997, plusieurs actions de communication grand public pour promouvoir la pratique sportive en club.
- 45 Cf. à ce sujet le projet de chaîne TV du CNOSEF.
- 46 « À ce sujet, on pourra remarquer que les cotisations des fédérations représentent seulement 3 % des ressources du CNOSEF : ce qui constitue un indicateur significatif de ce manque de solidarité ».
- 47 Cf. à ce sujet les modes d'action stratégique proposés par l'auteur, op. cit., 1992.
- 48 A. Valette, « La gestion stratégique à l'hôpital ? », RFG, juin-juillet-août, 1996, p. 96 à 100 notamment.
- 49 Si la capacité d'acquiescer une ressource est dépendante du patrimoine de ressources dont dispose l'organisation à un moment donné, l'importance de ce patrimoine accumulé peut la conduire à inverser la situation et créer des relations de dépendance à son égard.
- La stratégie de l'organisation va alors être orientée par la recherche de ressources, non seulement pour l'offrir qu'elles génèrent mais aussi pour leur capacité de négociation auprès des acteurs de l'environnement (attirer un sponsor pour en avoir d'autres). La compétence stratégique de l'organisation est ici une compétence d'interprétation et d'anticipation. Elle doit savoir décoder (éventuellement avant les concurrents) quelles sont les bonnes ressources de négociation pour être au moment voulu le plus offrant. Les processus d'acquisition de ressources se déroulant dans le temps, il lui faut aussi anticiper quelles seront les ressources convoitées. Certaines ressources ont cependant une capacité de négociation plus large que d'autres et peuvent être actives sur plusieurs marchés.
- 50 Cf. l'exemple de la stratégie des sports de pleine nature, organisme avant pour obtenir de réaliser des missions en commun (étude la réglementation applicable, actions de lobbying et d'information en commun...).

## Bibliographie

- Bayle E., *Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales*, thèse de doctorat de sciences de gestion, université de Limoges, novembre 1999.
- Bayle E. et Durand C., « Sport professionnel et représentation nationale : quel avenir ? », *Reflèts et perspective de la vie économique*, numéro spécial « Sport », Deboeck Université (à paraître en juin 2000).
- Chantelat P., *Pour une lecture sociologique du budget des clubs*, journée d'études au CNOSEF sur les spécificités de la gestion associative, 1999 (actes à paraître).
- Charreaux G. (dir.), *Le Gouvernement d'entreprises. Théories et faits*, Économica, 1997.
- Chifflet P., « The sport supply in France : from centralization to segmentation », *Int. Revue for sociology of sport*, Human kinetics publishers, 1995, p. 53-66.
- Chifflet P., « Associations de sportifs ou entreprises du sport », in *Sport et management* dir. Loret A., Dunod, 1993.
- Chifflet P., « Les fédérations sportives, politiques et stratégiques », *Sciences sociales et sports : états et perspectives*, Actes des journées d'études de Strasbourg, 13 et 14 novembre 1987, p. 277-287.
- Desbordes M., Ohl F. et Tribou G., *Marketing du sport*, Économica, 1999.
- European Journal for sport management*, Special Issue 1999, « Volunteers and professionals in sport organisations » et notamment G. Cuskelly, A. Boag et N. McIntyre, « Differences in organisational commitment between paid and volunteer administrators in sport », p. 39-61.

- Gomez P.-Y., *Le Gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Interéditions, 1996.
- Haas V., *Droits et télévision et concurrence*, colloque international de la FIBA, FIBA, p. 354-380, 1997.
- Loret A., *L'Utilité publique des organisations sportives face à l'évolution du sport contemporain. Du temps mesuré à la durée vécue*, thèse de doctorat de sciences des organisations, université Paris-Dauphine, 1989.
- Loret A., *Génération glisse. La révolution du sport des années fun*, coll. « Mutations », Autrement, Paris, 1995.
- Mintzberg H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.
- Ralet P., *Marketing stratégique et organisations caritatives ou de recherche*, thèse de doctorat de sciences de gestion, université de Clermont-1, 1992.
- Thibault L., Slack T. et Hinings C.R., « A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations », *Journal of sport management*, vol. 7, 1993, p. 25-43.
- Thibault L., Slack T. et Hinings C.R., « Strategic planning for non profit sport organizations : empirical verification of a framework », *Journal of sport management*, 8, 1994, p. 218-233.
- Valette A., « La gestion stratégique à l'hôpital ? », *RFG*, juin-juillet-août, 1996, p. 96 à 100.
- Welch M., « The professional in a voluntary world », *Second European congress on sport management*, Florence, 1994, p. 355-367.